

ZAKENVROUW VAN HET JAAR MIREILLE KAPTEIN

# “DIVERSITEIT IS EEN VOORWAARDE VOOR SUCCES”

Zuivelbedrijf Kaptein timmert ook internationaal stevig aan de weg. Dat is vooral de verdienste van directeur Mireille Kaptein. De Noord-Hollandse ondernemster werd verkozen tot Zakenvrouw van het Jaar 2019. Zij breekt een lans voor meer diversiteit: “De mix van verschillende personen – mannen en vrouwen, maar ook leeftijden en culturen – bepaalt de kracht van een bedrijf.”

Authentieke Hollandse producten. Zo omschrijft Mireille Kaptein de corebusiness van het familiebedrijf dat haar naam draagt. Met zo'n 180 medewerkers verpakt Kaptein kaas en boter (in Heiloo, waar ook het hoofdkantoor staat), maakt smeltkaas (in Oosthuizen) en poederkaas (in het Belgische Bilzen). Het klantenbestand is divers. “Denk aan retail, de out of home-markt, luchtvaartcatering en groothandel. Als er specifieke behoeftes zijn qua formaat, structuur of verpakking dan ontwikkelen wij een oplossing.” Kaptein levert uitsluitend aan zakelijke afnemers. “Consumenten kennen ons van merken als Echte Boter, Old Alkmaar en Alkmaars Roem.”

## DE HELE WERELD OVER

Mireille Kaptein is vertegenwoordiger van de derde generatie. “Iedere generatie heeft iets substantieels toegevoegd aan de onderneming. Mijn grootvader startte in 1936 met de in- en verkoop van kaas en boter. Door die producten niet alleen te verhandelen maar ook te bewerken, gaf mijn vader het bedrijf een onderscheidend element. Sinds ik tien jaar geleden de leiding overnam, zet Kaptein sterk in op export. We gaan nu de hele wereld over met onze kaas en boter.” Het bedrijf levert aan 55 landen. “Een nieuwe markt is telkens een stevige klus. Richtlijnen en wetgeving zijn anders en je hebt te maken met culturele verschillen en voorkeuren. Marketing en verpakking zijn maatwerk.”

## ECHTE BOTER IN CHINA

Kaptein wordt internationaal steeds bekender. “Buitenlandse afnemers weten ons in toenemende mate te vinden, vooral via internationale beurzen. Het geeft echt een kick als ik in Japan kom en daar in een winkel Old Alkmaar zie liggen. Sinds kort hebben we ook in China voet aan de grond met onze Echte Boter.” Niet alles verloopt voorspoedig. “Rusland zit nu voor zuivel op slot. Ook kan de aangekondigde

verhoging van Amerikaanse importtarieven ons zeker raken. Door de grote spreiding zijn de gevolgen van de afzet in individuele landen gelukkig beperkt. En de wereldmarkt is enorm; er zijn legio kansen voor internationale groei.”

## NATUURLIJK PROCES

Mireille Kaptein en haar zus waren nog jong toen hun vader ze polste voor een toekomstige rol in het bedrijf. “We reageerden positief. Daarbij was voor mij belangrijk dat er hier veel mogelijkheden zijn om je te ontplooien. Bij de voorbereiding op de toekomstige rol is mijn coach van grote waarde geweest. Ook de contacten met andere ondernemers in een opvolgingsfase waren waardevol. Door te sparren en ervaringen te delen, hielpen we elkaar bij het proces.” Belangrijk aspect in het overdrachtstraject was de open communicatie. “Zowel met mijn vader als

**“ALS JE UITGAAT VAN JE KRACHT EN TALENT DAN HEB JE HEEL VEEL ZELF IN DE HAND.”**

met mijn zus heb ik veel gesproken. Zij had niet de behoefte om de leiding op zich te nemen maar werkt wel in het bedrijf, op de financiële afdeling. We hebben onze voorkeuren en gevoelens altijd duidelijk naar elkaar uitgesproken. Dat heeft in sterke mate bijgedragen aan het soepele verloop van de overdracht.”

Er was vooraf geen vast moment bepaald waarop Mireille het stokje van haar vader zou overnemen. “Het was een natuurlijk proces. De overdrager moet loslaten. En als beoogd opvolger moet je natuurlijk laten zien dat je het kunt, dat je er klaar voor bent. Verder is het essentieel dat zo'n rol geen last vormt maar juist energie geeft.”



Mireille Kaptein: "Sta ergens voor en ga ervoor."

## "SAMEN EEN MODUS VINDEN"

De taakverdeling thuis is een belangrijke randvoorwaarde voor iemands carrière. "Als je samen voor kinderen kiest, moet je ook samen een modus vinden om ieders ambities de ruimte te geven. Dat betekent keuzes maken en af en toe inschikken, over en weer. Steeds meer kinderen zien dat dit bij hun ouders prima gaat. Die ervaring nemen zij mee als ze later zelf in een vergelijkbare fase komen. Ook onze zoons weten niet beter."

De jonge Kapteins zijn 16 en 20. Denken zij al aan een rol in het familiebedrijf? "Ze moeten eerst hun vleugels uitslaan. De wijde wereld in en ervaringen opdoen. Als ze later getriggerd worden door het bedrijf dan zullen ze dat vanzelf kenbaar maken.

Natuurlijk zou ik dat graag zien. Maar komt dat moment niet, geen probleem. Binnen of buiten het familiebedrijf, ze moeten doen wat ze gelukkig maakt."

bouw - gaat de opmars van vrouwen te langzaam", zegt Kaptein. "Daar zijn zeker extra impulsen nodig, te beginnen bij het onderwijs. Ik ben er echter geen voorstander van om iets dwingend op te leggen. Daar komt bij dat dit land al veel regels en verplichtingen kent. Ik hoop en verwacht dat de zo noodzakelijke kentering op een andere manier tot stand komt. Want de mix van verschillende personen - mannen en vrouwen, maar ook leeftijden en culturen - bepaalt de kracht van een bedrijf. Is daar onvoldoende oog voor, dan schaadt dat de prestaties en de concurrentiepositie. Diversiteit is simpelweg een voorwaarde om in de huidige maatschappij succesvol te kunnen zijn."

## BLIJF JEZELF

Welke tips heeft Mireille Kaptein voor vrouwen met ambitie? "Sta ergens voor en ga ervoor. Als je uitgaat van je kracht en talent dan heb je heel veel zelf in de hand; meer dan je denkt." Bedrijven roept zij op om vrouwen de ruimte te geven. "Alleen het benoemen in topfuncties is niet genoeg. Zij moeten ook de kans krijgen om zich te ontplooiën en hun stempel te drukken. In sommige bedrijven is dat niet vanzelfsprekend. Die zullen hun DNA moeten veranderen. Anders functioneren vrouwen op een eiland binnen de organisatie; een gemiste kans."

Voor maximale impact wordt ook van vrouwen wat gevraagd. "Als een vrouw aan de top komt, zie je soms dat zij ander gedrag gaat vertonen met meer mannelijke kenmerken. Doe dat nou niet, denk ik dan. Wees authentiek, blij jezelf. Dan ben je het meest krachtig en waardevol. Voor jezelf en voor het bedrijf."

## COMPLETE VERRASSING

De term energie valt vaker tijdens het gesprek. "Dat krijg ik bijvoorbeeld door nieuwe mogelijkheden te onderzoeken en markten te verkennen. Ik wil graag groeien en zowel het bedrijf als mijzelf verder ontwikkelen."

Die ontwikkeling en het ondernemerschap van Mireille Kaptein vallen op. In maart is zij uitgeroepen tot Zakenvrouw van het Jaar 2019. "Het betreffende telefoontje kwam als een complete verrassing. Ik had geen moment het idee dat Kaptein en ik zo in de picture stonden. Dat dit wel het geval is, zie ik vooral als een erkenning voor de prestaties van het bedrijf en de mensen die hier werken." De uitverkiezing levert veel publiciteit op. "Ook heeft het mijn netwerk enorm vergroot. Zo treffen alle winnaars elkaar tijdens een jaarlijkse reünie. In 2020 is het mijn beurt om die te organiseren."

## AMBASSADEUR

Bij de onderscheiding hoort voor Kaptein de verantwoordelijkheid om vrouwelijk ondernemer-

schap te versterken. "Graag deel ik ervaringen en tips, bijvoorbeeld over bedrijfsopvolging. Gisteren had ik een gesprek met een jonge vrouw die het boerenbedrijf van haar vader wil voortzetten. Ik hoop dat mijn adviezen deze dame verder brengen. Haar drive en ondernemerschap geven mij weer energie." Kaptein wil haar ambassadeursrol graag een structureel karakter geven. "Er lopen gesprekken over de concrete invulling hiervan."

## NOODZAKELIJKE KENTERING

Het aantal vrouwen dat in Nederland een topfunctie bekleedt, neemt maar mondjesmaat toe. Door een recent SER-advies werd de discussie over de noodzaak van een quotum opnieuw actueel. Beursgenoteerde bedrijven waar de raad van commissarissen niet voor minimaal 30% uit vrouwen bestaat, mogen wat de SER betreft bij een vacature geen man benoemen zolang de doelstelling niet is gehaald. De stoel blijft dus leeg totdat een geschikt vrouw is benoemd.

"In bepaalde sectoren - denk aan techniek en